IŞLETME YÖNETICILIĞI

Tamer KOÇEL

Yönetim: Başkaları vasıtasıyla işgörmektir. Birden fazla kişinin varlığını gerektir-diği için sosyal bir faaliyettir.

Yön.süreci bu süreci işleten gruplar açısından üçe ayrılır.

1- Ailesel (patrimonial yön): Bir işl. yönde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının belli bir ailenin üyelerinden oluşması.

2- Siyasal yön: Yukarıdakilerin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafın-dan doldurulması durumunda ortaya çıkar.

3- Profesyonel yön: Uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmeler işl.yönünün sos.sistem içindeki boyutunu değiştirmiştir. İlk olarak yön, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmıştır. İkinci olarak, sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması ile birlikte yöneticilik meslekleşmiştir. 3. aşamada ise yön.e katılma ile yeni bir boyut kazanmıştır.

Başkaları vasıtasıyla iş görme tanımına bakarsak, bunun üç boyutu var:

1- Teknik boyut: Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder. Muh. pazar. gibi

2- Beşeri boyut: insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldik-çe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek çöz-meye çalışır.

3- Kavramsal boyut: Yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir.

Yönetici: Başkaları vasıtasıyla işgören kişidir. Yönetici sürekli kendini yenilemek zorunda. Çünkü, başarısı değişen çevre koşullarında işl.amaçlarının gerçekleştirilme-sine bağlı.

Organizasyon: Org.un varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmektir. Yönetici ilk önce yapıyı belirlemeli aksi halde yapı Yönetimin etkiliğini sınırlayan bir unsur olacaktır.

Davranış: Org.larda dav, org. yapısı içinde insan dav. anlamaya çalışan ve açıkla-maya çalışan akademik bir disiplindir. Kişilerin dav.ları neoklasik yk.la açıklan-maya başlandı.

Kültür: Öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, dav. özellikleri ve semboller topluluğudur. Her işl. örgü da bir küçük toplum niteliğindedir. Dolayısıyla bu küçük toplumun da bir kültürü olacaktır.
Bir örgüt kültürü rasyonel ve görüntüsel olmak üzere ikiye ayrılır; Rasyonel araçların başında işl. amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika, prosedürler, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir.
Görüntüsel araçlarda ise sembol ve simgeler, örgü içi merasimler, fiziksel ortam ve düzenlemeler, giyim-kuşam, kullanılan ortak dil gelir.
İşl. deki örgütsel dav., örgüt kültürünün bir göstergesidir, yani örgüt kültürü yönetim tekniklerine yansımaktadır.

	YÖNETİCİ GELİŞTİRME	ÖRGÜT GELİŞTİRME
NEDENLERİ	– Yöneticinin etkinliğini arttırma. – " belirli yeteneklerini geliştirme	– Bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttırma.
DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRME ŞEKLİ	– Yöneticinin eğitim programlarına katılmasını sağlama • İş rotasyonu • Danışmanlık • Konferanslar • Özel okuma metinleri	– Örgü ve personelin amaçlarını uyumlu hale getirmek. – Eğitim ihtiyaçları ve sorunları çözme.
ÖNGÖRDÜĞÜ ZAMAN	– Kısa ve yoğun	– Uzun
DEĞER YARGILARI	– Rekabet – Personel örg. ihtiyaçlarına uygun olmalı	– İnsancıl – Y teorisi vb. – Güç paylaşımı – Açıklık.

YÖNETİCİLİK VE KARAR VERME

"Yönetici ne iş yapar" sorusuna cevap için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. En güzel örnek Henry Mintzberg'in araştırmalarıdır. Mintzberg yöneticilerin örg. larda çok değişik işler yaptıklarını göstermiştir. Buna göre kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere 3 ana gruptan roller var. Kişilerarası ilişkilerde astlık-üstlük ilişkileri, örgütü temsil edici yönü yapar işl. ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak. Bilgi toplama ve dağıtma işl. içi ve dışından çeşitli kanallardan bilgi ve dataların toplanması, ilgililere aktarılması. Karar verme ise girişimcilik yönü ile ilgilidir. Olmazsa olmaz

Karar vermek

Karar verme = Seçme

Yöneticiye kaynaklar veriliyor. En önemli kaynak zaman. Zaman geçmeden karar vermek zorunda.

Karar Tipleri

1- Rutin ve rutin olmayan kararlar
2- Stratejik ve operasyonel kararlar
3- Kişi ve grup kararları
4- AH ve üst kademe kararları
5- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar.

Üst kademelerde verilen kararlar, programlanamayan, belirsizlik şartları altında alınan ve stratejik nitelikte olan kararlardır.

Programlanamayan (rutin olmayan) karar tipi, daha çok kişiye bağlı, yöneticiliğin ağır baskısı gerektirir.

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama	
Amaç belirleme veya Sorun Tanımlama	Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme	Alternatif Belirleme	Alternatifleri İrdeleme ve Değerlendirme	Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	→ KARAR

KARAR VERME SÜRECİ

Karar Verme Kültür Ilişkileri

Bazı kültürler "Sonuç almayı" "Sorun Çözmeyi", karşılaşılan sorunları, değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görmeyi vurgularken, başka kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumun özellikle göç kişinin kendini değiştirmesini vurgular. Değişik kültürlerin "risk alma" olayına bakışı farklıdır.
Amerikan yöneticiler karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alırlar ve uygulayıcıya benimsetmeye çalışırlar. Japon yöneticiler ise katılım sağlarlar, bilgi-görüş alışverişi yaparlar.

Yöneticilik ve Planlama

Yönetimde Süreç Yk. yön. olayını planlama ile başlatmıştır. Globalleşme stratejik planlamayı önplana çıkarmıştır.
Plan: Bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, neleri gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder. "Planlar hiç bir şeydir, fakat planlama her şeydir." General D. Eisenhower

(4)

Planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak, "ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, hangi maliyetle, hangi sürede" sorularına cevap vermeye çalışır.

State of mind = düşünce tarzı

Planlamanın yönetici açısından önemi: Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insangücü kaynaklarının verildiği bir e... Planlama bunun en önemli aracıdır. Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek mümkün değildir.

X Planlamanın Özellikleri

– Geleceğe dönük bir düşünme, değerleme, araştırma ve inceleme işidir. Bu re- dene belirsizlikle ilişkilidir.

denle belirsizlikle ilişkilidir. varsayımlar arasındaki ilişkilidir.

– 2. Özellik planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkidir. Yöneticinin aldığı kararlar belirli amaçlara yönelik olacak; belirli varsayımlara dayanacak ve belirli bir riskin alınmasını ifade edecektir. Planlama, bu ilişkilerin açık ve net bir biçimde ortaya konması ve mümkün olduğu ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.

PLANLAMA SÜRECİ

1- Planlama sürecinin başlangıcı: Misyon ve Vizyon Açıklaması

Sorunlara Çözüm aramak şeklindeki Günlük yaşamak ve fiilen karşılaşılan sorunlara çözüm aramak şeklindeki bir çalışma ve yönetim tarzı reaktif (tepki gösterici), bunun tersi ise problem ortaya çıkmadan önce harekete geçme ve önlem almayı ifade eden proaktif (önlem alıcı) yön. tarzıdır. Planlama proaktif davranışın temel aracıdır. Özellikle uzun vadeli ve stratejik nitelik planlamada böyle bir anlayışa gelebilmek için, yöneticilerin önce işletmenin vareden nedenini netleştirmeleri gerekir.

Misyon açıklaması işlerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmelerini önlemekte, motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamakta, işletmeler stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerleme imkanlarına kavuşmakta, kamuoyu işleri daha iyi değerlendirmekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.

Eleştiriler ise işler misyonu belirleme ve yazılı hale getirme kolay bir iş değildir. Açıklanmış misyon ifadeleri işleri bağlar ve esnekliklerini kaybettirir. İç ve dış koşullar sürekli değişmekte, bu nedenle işlerin bu şekilde kendilerini

bağlayıcı açıklamalarda bulunmaları yanlıştır.
2- Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi: İşl. gelecekte neleri gerçekleştirmek istiyor Satış miktar, pazar payı, üretim miktarı
3- Amaçlara Ulaştıracak Alternatif Yolların (Senaryoların) Belirlenmesi
4- Alternatifler Arasında Seçim Yapma

Planlama Çeşitleri

Planların gelecekle ilgili kapsadıkları zaman süresine göre kısa, orta ve uzun vadeli. Uzun vadeli 5 yıl sonrasını, orta vad. 1-5 yıl, kısa vad. ise 1 yıla kadar olan zaman süresini kapsar.
Üst kademede uzun vad., alt ve orta kademelerde daha çok kısa ve orta.
* Bir diğer sınıflandırma göre ise tiplerine göre, bütçeler, yönetmelik ve prosedürler iş akış diyagramları, örgüt el kitapları, politikalar.
Programlar, planların zaman boyutuna oturtulmasını,
bütçeler, planların finansal boyutunun yapılmasını
Prosedürler ise herhangi bir işin nasıl yapılacağını açıklar.
Planlar fiili rakamlarla hedeflenen rakamları karşılaştırma imkanı verir.

BİR İŞLETME PLANININ YAPISI

a. İşletmenin tanıtımı:
- Misyon, vizyon
- Temel inançları ve iş yapma anlayışı
- Örgütsel kimliği
b. Şuandaki durumu:
- Kuvvetli ve zayıf yönleri
c. Nereye ulaşılmak isteniyor?
- Sorunlar
- Hedefler ve Amaçlar
- Varsayımlar
- Tahmin ve kestirmeler
d. Hedefe nasıl ulaşılacak?
- Stratejiler
- Aksiyon (uygulama) programları
e. Hedefe ne zaman ulaşılacak?
- Genel zamanlama
- Faaliyet bazında zam.
- Termin belirleme → ?
f- Kim neden sorumlu olacak?
- Kişilere verilen özel sorumluluk
- İş dağıtımı
g. Maliyet hesapları

ORGANİZASYON YAPILARI

Org. bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Gerçekten örgüt;

- İş ile iş,
- iş ile insan,
- insan ile insan

arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkün. Organize etme veya örgütleme, org. yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder. Bu süreç;

- bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırarak,
- bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkiler haline getirmek ve
- bu mevkilere (pozisyonlara) iş görenleri atamak.

Org. yapılandırılmasında (dizaynında) yapılacak başlıca unsurlar şunlardır;

- Org. kademe sayısı,
- bölümler ve departmanlar,
- karar verme otoritesinin dağılımı
- bilgi akış sistemi,
- fiziki birimlerin dağılımı
- gerekli personelin nitelikleri

Org. kavramı ise yukarıda sayılan organize etme ve dizayn sürecinin sonucu olarak ortaya çıkan eseri belirtir. Formal yapı, org. dizaynının oluşturduğu yapıdır. Bu yapı genellikle bir org. şeması şeklinde belirtilir. Bu yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler org. el kitabından yazılı olarak açıklanır. Yani formal yapı önceden bilinçli bir şekilde belirlenir. Informal org. yapısı ise kendiliğinden, tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Org. mensuplarının birbirleri ile iş içi veya iş dışı ilişkileri nedeniyle aralarında bazı formal org.nun öngörmediği ilişkiler gelişir. Dolayısıyla org. mekanik bir araçtan çok sosyal bir varlık haline gelir. Orgü oluşturan kişiler org. amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları v.s. de ver org.'a kendine has bir değişik kazandırmaktadır.

* Çeşitli org. tanımları;

- Org. belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştiricilerin yapılandırılmış bir sürecidir.
- Org. bir yön. fonksiyonudur.

Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurları (7)

1- Amacı: Amaçlar ve amaçlara ulaştıracak işlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişir. Rutin işlerin olduğu durumda klasik-bürokratik bir yapı, her seferinde değişik işlem yapılacağı bir durumda organik bir yapı.

2- İşbölümü ve uzmanlık derecesi: İşlerin çok küçük parçalara ayrılması, her görevin bir kısmının yapılması ise uzmanlaşma. Örneğin klasik yaklaşımda insan ikinci plandadır. Önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir, işbölümü ve uzmanlaşma bu yönde kurulmalıdır.

3- Formalleşme derecesi: Bir örgütte işler görülürken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusunda verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi yüksektir.

4- Kontrol alanı: Örgütte belirli bir üste kaç ast bağlanacağı ile ilgilidir.

5- Örgütteki kademe sayısı: Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör örgütün basık veya sivri olması ile sonuçlanacaktır.

6- Merkezileşme derecesi: Örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Bu yetki alt kademelere kaydırılmış ise ademi-merkezi, merkezileşmemiş; üst kademelerde toplanmış ise merkezileşmiş bir örgüttür.

7- Çapraşıklık (kompleksite) derecesi: Bu örgütün yatay, dikey ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder.

8- Departmanlaşma:

9- ~~Emir~~ Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması:

10- Komite ve Gruplar: Bazen çeşitli konularda komitelerden ve gruplardan yararlanılır. Bu tür gruplar karar verme yetkisini kullanabileceği gibi yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyonu gibi görevler de yapabilirler. Bazı örgütlerde önemli kararlar komite ve gruplara bırakılır.

11. Haberleşme Kanalları ve Şekli: Bazılarında dikey, bazılarında ise her kademe dikey, yatay ve köşelemesine (diyagonal) haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür.

KLASİK (GELENEKSEL) YÖN. VE ORG. TEORİSİ

Klasik org. teorisinin altında üç yk. var

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi, rutin işlerin görül-
mesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kulla-
nılabileceği, ikincisi de formal org. yapının oluşturulmasıdır. Taylor'un ki
1. fikri, diğerleri ise 2. fikri ele almışlardır. Teori, sürekli olarak açık ve seçik ola-
rak belirlenmiş bir org. yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin
nasıl artırılabileceği konusunu işlemiştir. İlkeler yk. olarak da anılır.

Yk.larda ortak olan fikir ve amaçlar şöyledir:

a – İnsan dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima 2.
planda ele alınmıştır. Bu nedenle mekanik org. yapılarını önermiştir.

b – Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktası olmuş-
tur. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin doğasında rasyonellik hareket
noktalarıdır.

c – Kapalı-sis. anlayışı ile orgları ele almıştır.

① BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (Scientific Management Approach)

1900'lerin başlarında Frederick Taylor öncülüğünü yapmıştır.

Ana ilkeleri:

- Gelişigüzel çalışma değil, bilim
- Başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
- Kişisellik değil, yardımlaşma
- Düşük verim değil, max. output ve
- herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Bunlar için:

- Her iş bunları oluşturan unsurlara (görevlere) ayrılmalı
- Bu görevler bilimsel açıdan incelenmeli
- Bu inceleme yapılırken görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği (metot) ve görevi yapanın nasıl davranması gerektiği (zaman ve hareket) ve araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği araştırılmalıdır.
- En iyi yapılma şekli bulunduktan sonra bunlar metot ve zaman olarak standartlaştırılmalıdır.
- Bunlara uygun (fiziki ve zihni) kişiler seçilmeli
- Kişiler eğitilmeli
- Teşvik edici ücret sis. geliştirmeli
- Yön. sis.in işleyişini sürekli denetlemeli, aksaklıklar bilimsel olarak giderilmelidir.

Bu anlayışın sonucu olarak zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir.

Yk.ın insan unsuruna gösterdiği ilgi bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu değişkenler; kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden kapasitesi, bir görevi başarmak için gerekli zaman ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında dayanıklılık'tır.

Bu yk. ayrıntılı bir org. teorisi değil. Daha çok fabrika düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması konularını incelemiştir. Ürt. artışları bu yk.'ı yaygın hale getirmiştir.

Bu yk.ın org. teorisini iki katkısı var. 1. iş dizaynı ve standartlaşma ile ilgili diğeri de fonksiyonel formenlik. Bir ustabaşının çeşitli fonksiyonları temsil eden yöneticilerle ilişki kurmasını öngören bu kavram, yön. süreci yk.nın "emir-komuta birliği" ilkesine ters düştüğü için fazla uygulama alanı bulmadı.

② YÖNETİM SÜRECİ YK. (ADMINISTRATIVE PROCESS)

Öncülüğünü Fayol'ün yaptığı bu yk. Taylor'un aksine, org.'u bir bütün olarak ele alarak iyi bir org. dizaynı ve yön. ilkeleri geliştirmiştir. Bu yk.da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Taylor'un bir devamı. Fayol'a göre bir org. işler:

- Teknik faaliyetler (üretim)
- Ticari " (alım, satım)
- Finansal " (para bulma ve kullanma)
- Muhasebe " (kayıtların tutulması)
- Güvenlik " (işyerinin ve işgörenlerin korunması)
- Yön. "

* Yönetimin fonksiyonları; Planlama, Organizasyon, Yürütme, Koordinasyon ve Kontrol

Organizasyon İlkeleri

Bu ilkeler, bir org. yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelerdir.

Bu ilkeler, bir org. yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelerdir.

- Org.'u çevreleyen ortam koşulları nelerdir?
- Bu koşullar altında etkin bir şekilde çalışacak yapılar ne olacaktır?
- Yapıların maliyet ve etkinlikleri nasıl karşılaştırılmalıdır.

Org. yapılarını mekanik ve organik olarak toplamak mümkündür.

Org. yapılarını mekanik ve organik olarak toplamak mümkündür. Mekanik yapılarda örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Bunlar org. el kitaplarında yer alır. Bu belgelerin hazırlanmasına "formalleşme", bu şekilde ortaya çıkan yapıya, "formal org." denir.

Örg. ilkeleri şunlardır:

1- İşbölümü: İşler görevlere ayrılmalı. Böylece daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacak işgörenleri eğitmek daha kolay olacaktır.

2- Departmanlaşma: İşler belirlenip, görev işbölümü yapıldıktan sonra, belirli işler biraraya getirilip departmanlar oluşturulur.

3- Emir-komuta birliği: Bir astın bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörür. Matriks örg. bu ilke çiğnenmiştir.

4- Hiyerarşik yapı: Emir-komuta birliği ilkesi ile yakından ilgili. İşlere ve mevkiler hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da emir-komuta birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını ve kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler.

5- Kontrol alanı: Bir üste kaç ast bağlanacağı ile ilgilidir. Bazen 6 veya 7 gibi rakamlar verilmekte. Rakam vermek yanlış. Kontrol alanını belirleyen faktörlere bakmak lazım:

- Örgütteki kademe sayısı
- Yapılan işin niteliği
- Standartlaşma derecesi
- astların nitelik ve yetenekler

6- Yetki ve Sorumluluk Denkliği:

Bir örg.da personelin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge bulunmalıdır. Sorumluluk, bir işi yapma sorumluluğudur.

Üç tür yetki var: emir-komuta yetkisi, kurmay yetkisi ve fonksiyonel yetki. Emir-komuta yetkisi, bir üstün formal olarak sahip olduğu, astlarına emir verme hakkı, kurmay yetkisi, formal olarak sahip olunan başkalarına tavsiyede bulunma hakkı, fonksiyonel yetki ise belirli fonksiyonu gören bölümlerin, o fonk.a giren konularda başka bölüm mensuplarının davranışlarını belirleme hakkıdır.

7- Amaç Birliği: Örg.ün ve ilgili birimlerin amaçları açık ve seçik belirlenmeli ve bunlar birbirleri ile uyum içinde olmalıdırlar.

8- Yetki Devri: Örg.da gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Ancak yetkinin devredilmesi sorumluluğun devri demek değildir. Uygulamada yöneticilerin sorumluluktan bir üst sorumluluğunu devredemet. Uygulamada yöneticilerin devretmelerine karşılık yetki devretmedikleri gözlemlenmiştir.

3) BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

1900'lerin başında Max Weber tarafından geliştirilmiştir.
Bürokratik org. yapısının özellikleri:
- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü
- Açık seçik biçimde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- İlke ve yöntemler, her kademede işlerin nasıl yapılacağına ilişkin somut ilke ve yöntemler
- Gayrişahsi ilişkiler
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi
- Yasal yetkinin (legitimate authority) uygulanması; org. birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır.

Bu ilkelerin izlenmesi ile rasyonel, etkin, ideal bir org. yapısı oluşturulacaktır.

* Parkinson kanunu: bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş sayısı azaldıkça personel sayısı artar. (Eleştiri)

* Peter ilkesi: bür. yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler. (Eleştiri)

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖN VE ORG. TEORİSİ

1930'lara kadar klasik teori org.lara yol göstermiştir. Bir yandan 1929 Dünya Eko. krizinin olumsuz etkileri klasik teorinin eksikliklerini hissettirmeye başlamıştır. Diğer yandan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması.

Bu teorinin en önemli özelliği klasik teorinin eksik bıraktığı yönü insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Ana fikri, bir org. yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ile insan dav.ları arasındaki ilişkileri incelemek, org. içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak. Klasik teoriye ek olarak insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir. Teori yöneticilerin beşeri ve sosyal bir org.

Hawthorne çalışmaları bu teorinin temelini oluşturmuştur.

Hawthorne fabrikasında ısıtlandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeyinin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak. Hipotezi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik artacaktır. Ancak yapılan araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Verimlilik değişmemiş. Bunun

üzerine dikkatlerini sosyal faktörlere çevirmişlerdir. Yeni hipotez
verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaket
yani sos. faktörler tarafından açıklanabileceği olmuştur. Araştırma sonuç-
ları bu hipotezi doğrulamış. Sonuç olarak, örgütün sos. bir sistem olduğu
ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konulmuştur.

Ancak Hawthorne etkisi (Hawthorne Effect) denilen eleştiri, bu araştırma-
ların ~~kişisel~~ kişileri davranışlarını değiştirmeye zorladığı, inceleme altında
olduğu söylenen kişilerin dav.larını değiştirecekleri ile ilgilidir.

Davranışsal YL'la İlgili Olarak Geliştirilen Bazı Modeller

1- Douglas McGregor X ve Y teorisi

1957 'de Org.ların İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise)

<u>X teorisi</u> özelliği taşıyan yöneticilerin insan dav.ları hakkındaki varsayımları

– Tipik olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz, mümkün olduğu kadar
bundan kaçmak ister.

– Tipik olarak, insan sorumluluktan kaçar, güvenliği herşeyin üstünde tutar.

– İnsanı iş yapmak için zorlamak gerekir, sıkı bir şekilde kontrol etmek
ve cezalandırmak gerekir.

Bu tip yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, modeli örgütün
gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir dav.
gösterecektir.

<u>Y teorisinde ise:</u>

– Çalışmak insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
– İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması halinde
çalışmak zevkli hale getirilebilir.

– Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı halde, öğrenmek ve daha fazla
sorumluluk almak ister.

– İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek örgütün amaçlarına katkıda
bulunabilir.

Y Teorisi insancıl bir yk.., insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli
ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır.

MODERN ORG. TEORİSİ

1- SİSTEM YAKLAŞIMI

Amacı, yön. olayının ve birimlerinin birbirleri ile ilişkilerini ve bunların nitelikleri incelemek, belli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak, kısaca, yön. olayının başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.

Sistem: Belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik aralarındaki ilişkili bulunan eleman topluluğudur.

Belirli bir sisteme sis.yk. açısından bakıldığında şu sorulara cevap aranır;

— Sis.in önemli parçaları nelerdir?
— Parçaları birbirine bağlayan ve uyumu sağlayan süreçler nelerdir?
— Sis. amaçları nedir?

Sis.yk.ının temelinde, "sistem" olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla önemli olan bütündür, parçalar bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.

Sis.yk.ı örgütü çeşitli parçalardan, süreç ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Ör, org. sis.ni oluşturan parçalar insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, formel yetki ilişkileri vs.

*Neden Sistem Yk.ı?

Bu yk. klasik teorinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Bu yk. örgütlere esneklik sağlamış ve örgütleri daha kapsamlı incelemek mümkün olmuştur. Ayrıca, bu yk. davranışsal teorinin bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamaya olanak sağlar.

Sis.yk. yönetimin en önemli özelliklerinden birini vurgular: Örgütün yaşaması ve gelişmesi ve dinamik dengenin sağlanması için yöneticinin org.la ilgili tüm faktörleri (iç ve dış) bilmesi, anlaması ve değerlemesi gerekir.

Sistem Yk.ı ile ilgili Temel Kavramlar

a- Sistem ve Alt Sistemler: Sistemin parçaları alt sistem. Personel Yön. bir sis. ise terfi, maaş ve ücret yönetimi, eleman seçme ve yerleştirme alt sistemleri.

b- Kapalı ve açık sistemler: Eğer sis. ile sis.in içinde bulunduğu dış çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, açık sistemdir. Yoksa kapalı. Mekanik sis.ler kapalı sis. Kapalı sis. dış çevre faktörleri görmezden gelinir iç faaliyetleri etkinleştirilmeye çalışılır.

c- Entropi ve Negatif Entropi: Sistemdeki eğilimi ifade eder.
Bir sistemde faaliyetlerin, bozulması, dengenin kaybolması,
karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sis.in faaliyetlerinin
durması yönünde bir eğilim entropi ile ifade edilir.

Kapalı sis.lerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sis.i
durduran en önemli faktördür. Oysa açık sis.lerde entropi durdurulabilir.
Yani, açık sis.ler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entro-
piyi durdurup onun etkilerini negatif hale getirebilirler. Açık sistemlerde
dolayısıyla negatif entropi vardır.

d- Değişkenler ve Parametreler: Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini
etkileyen faktörler vardır. Bunlardan sis. içinde olanlara değişken, sis. sınır-
ları dışında olanlara ise parametre denir. Açık sis.ler hem değişkenler
hem de parametreler tarafından etkilenir.

e- Input, Output ve Geribesleme: Açık sis.lerde sürekli bir input, output ve
feedback akışı vardır. Kapalı sis.lerde ise inputlar bir defaya mahsus
olmak üzere belirlenir. Açık sis.ler akış sayesinde hem dengeli durumu
(dış çevreden aldıkları materyal, bilgi ile düzgeli bir şekilde sürdürürler).
hem de çevredeki değişmelere göre dinamik denge kurarlar. Bunu sağla-
yan geribeslemedir.

Bir Sistem Olarak Organizasyon

Orgılar sis.yk. açısından incelendiğinde üç önemli özellik vardır.
Orgılar sis.yk. açısından incelendiğinde esas ağırlık bütün üzerindedir.

1- Bütüncül görüş (Holism): Sis.yk.ında esas ağırlık bütün üzerindedir.
2- Org-Çevre ilişkisi
3- Bilgi akışının önemli rolü: Açık sis. olarak org.un başarısı, bilgi akışının
düzenlenmesi ile yakından ilgilidir.

Orgıları bir sis. olarak incelerken akış kavramı (flow concept) kulla-
nılır. Ör; müşterilerin talepleri ile bilginin paz., üre., muhasebe ve araş.gel.
alt sis.leri arasındaki akışı.

Sis.yk. org.ları etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri birara-
da görmeyi sağlamıştır. Sis.in parçaları arasındaki karşılıklı ilişki
ve bağlılığını vurgulamıştır.

Org. Teorisi	Org. Yapısı	Başlıca Süreçler	İlgili Değer Yargıları
KLASİK	- Ayrıntılı görev tanımları - Departmanlaşma - Hiyerarşi	- Amaçlar - Planlama - Organizasyon - Emir-Komuta - Karar Verme	- Rasyonellik - Başarı Motifi - Çok çalışma - Tüketim değil Tasarruf
DAVRANIŞSAL	- Informal org. - Informal küçük gruplar	- Kararlara katılma	- Duygular - Anlama - Doğruluk
SİSTEM	- Bilgi işleyen bir br. olarak org. - Açık sis. - Bilgi akışı - Alt sis. ler arası ilişkiler	- Bilgi/haber - Bilgi işleme - Karar Verme - Kontrol	- Açıklık - bütüncülük